

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2008156073

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

# 招商银行同业金融发展模式研究

A Research on Directions for Developing Interbank and  
General Capital Market Financing Business at China  
Merchants Bank

吴 延 启

指导教师姓名: 屈文洲 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2015 年 6 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 6 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

同业金融业务对于商业银行的资金融通、利润增长具有重要意义。但在新的监管体系和日益复杂的宏观经济环境中，同业业务暴露出许多问题，可能阻碍商业银行的进一步发展。新形势下研究同业金融发展战略，具有重要的意义和价值。

本文以商业银行同业金融业务的发展战略作为研究主题，首先通过文献梳理和行业专家咨询，以及对国内外典型银行同业业务的分析，总结商业银行同业金融业务的发展模式和主要经验，在此基础上重点以招商银行为典型案例，探讨商业银行同业业务的发展战略。

通过对招商银行同业金融业务发展的回顾、现状和发展模式的分析，本文认为存在授权不清、制度虚化、令行不止、信息失真等问题，今后的发展方向应围绕打造“轻银行”的战略方向，不断完善“大同业、大资管、大交易”经营体系，全力打造同业金融业务“精品银行”。创新同业业务模式需要从六个环节入手：一是推进组织创新，明确同业金融业务治理体系，建立专营制总体架构；二是客群管理创新，推进客群管理向客群经营转变；三是持续产品创新；四是推进渠道创新，探索新型客户服务模式；五是完善支撑体系建设；六是加强风险管控。

本研究的主要创新点，在于围绕打造“轻银行”的基本思想和“大同业、大资管、大交易”经营体系，提出同业业务创新发展的六大环节，形成具有招行特色的同业业务发展模式和路径。

**关键词：** 同业金融业务； 发展模式； 创新

厦门大学博士论文摘要库

## Abstract

Interbank business of commercial banks is very important for bank's funding facility and profit growth. But under the increasingly complex macroeconomic environment, the dark side of interbank business may threaten the further development of commercial banks.

This article focuses on the interbank business development strategy of commercial bank. Through literature review and industry experts' advice, as well as an analysis of typical domestic and foreign interbank business, this paper firstly generalizes the development model of commercial interbank business and the main experience, and then, on this basis typical case of China Merchants Bank, to explore the development strategy of commercial banks interbank business.

This article summarizes a few flaws such as the authorization is not clear, invalid regulations, information distortion and other issues. The future direction should focus on building "light bank" strategy, and constantly improve the "large interbank business, large asset management, big deal" operating system, try to create a "boutique bank" of interbank business. Innovation on interbank business model needs to focus on six aspects: first, to promote organizational innovation, define the interbank business with a clear governance system, establish specialized departments to operate interbank business; the second is the customer management innovation; three is continuing product innovation; four is to promote channels innovation and explore new customer service model; five is to improve the support system; six is to strengthen risk management and control.

The innovation of this study is to build "large interbank business, large asset management, and big deal" operating system around the basic idea of "light bank", and put forward six aspects of business innovation of China Merchants Bank, establish interbank business development model and path with Merchants Bank characteristics.

**Keywords:** Interbank business; Development model; Innovation

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
第一节 研究背景.....	1
第二节 研究意义.....	2
第三节 研究构思.....	4
第四节 论文框架.....	4
<b>第二章 基本概念与文献综述 .....</b>	<b>7</b>
第一节 银行同业业务定义与特点.....	7
第二节 同业金融业务发展与创新.....	8
第三节 银行同业发展动因.....	10
<b>第三章 国内外银行同业金融的模式与经验 .....</b>	<b>12</b>
第一节 国外发展现状.....	12
一、国外发达银行同业金融经营现状 .....	12
二、国外发达银行同业金融模式与典型案例 .....	12
第二节 国内发展现状.....	15
一、内资行同业金融发展模式与现状 .....	15
二、内资行同业金融发展典型 .....	16
<b>第四章 招商银行同业金融业务的现状和问题分析 .....</b>	<b>22</b>
第一节 招行同业发展基本情况介绍.....	22
一、组织架构 .....	24
二、业务种类 .....	24
三、客群结构 .....	25
第二节 招行同业金融业务模式现状.....	26
一、思路与原则 .....	26
二、发展战略 .....	27
三、发展模式 .....	28
第三节 现行模式存在的问题与风险.....	29

一、授权不清，分行越权开展业务 .....	29
二、制度虚化，业务操作不够规范 .....	29
三、令行不止，部分业务违规展业 .....	30
四、信息失真，上报数据不够准确 .....	30
<b>第五章 招商银行同业金融业务发展路径与模式设计 .....</b>	<b>31</b>
<b>第一节 基本目标与基本路线 .....</b>	<b>31</b>
<b>第二节 重要挑战 .....</b>	<b>32</b>
一、宏观经济环境的压力 .....	32
二、利率市场化的压力 .....	32
三、互联网金融带来的压力 .....	33
四、市场竞争的压力 .....	33
五、监管的压力 .....	34
<b>第三节 路径方案 .....</b>	<b>36</b>
一、组织创新 .....	36
二、客群经营创新 .....	39
三、产品创新 .....	46
四、渠道创新 .....	48
五、支撑体系建设 .....	49
六、风险管控 .....	50
<b>第六章 结论与启示 .....</b>	<b>54</b>
<b>第一节 研究结论 .....</b>	<b>54</b>
<b>第二节 启示 .....</b>	<b>55</b>
一、环境变化迫使商业银行转变经营模式 .....	55
二、系统规划同业金融业务应对市场变化 .....	56
<b>参考文献 .....</b>	<b>58</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>60</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

从历史发展的阶段看，一个国家或地区的同业业务发展与该国家或地区的利率市场化紧密相关。我国自 90 年代中期实施金融体制改革以来，利率市场化以及金融市场竞争的压力越来越大，金融同业在客户、产品等方面竞争加剧的同时，在业务发展中相互依存、强强联合的格局愈加清晰（窦魁，2014）。尤其 2010 年后，商业银行同业业务进入快速发展阶段。图 1-1 显示，2010-2014 年，全国银行业同业拆借交易规模单月最高到达 53263 亿元，而银行间质押式回购交易规模单月最高达到 207365 亿元。2014 年，银行间人民币市场以拆借、现券和债券回购方式合计成交 302.44 万亿元，日均成交 1.21 万亿元，日均成交同比增长 28.5%。

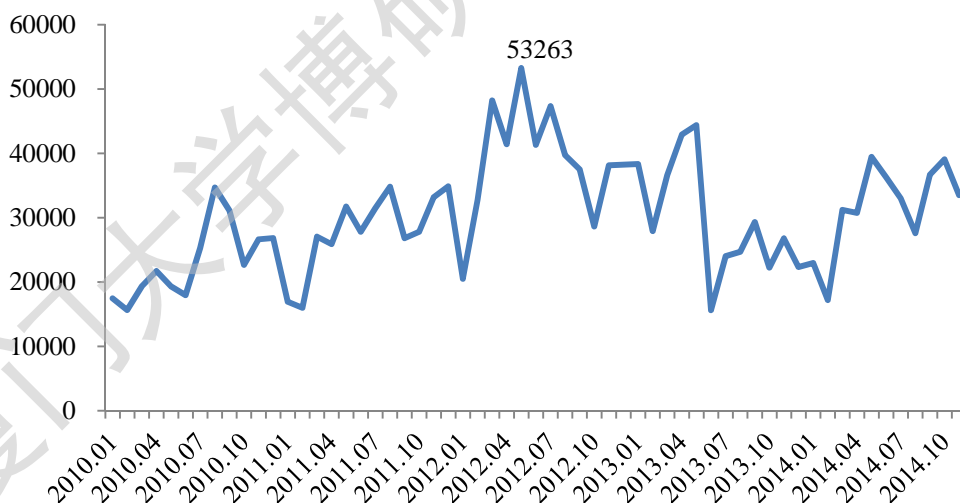


图 1-1 2010-2014 年全国银行业同业拆借交易规模统计

数据来源：根据中国人民银行官网统计数据汇总统计

单位：亿元

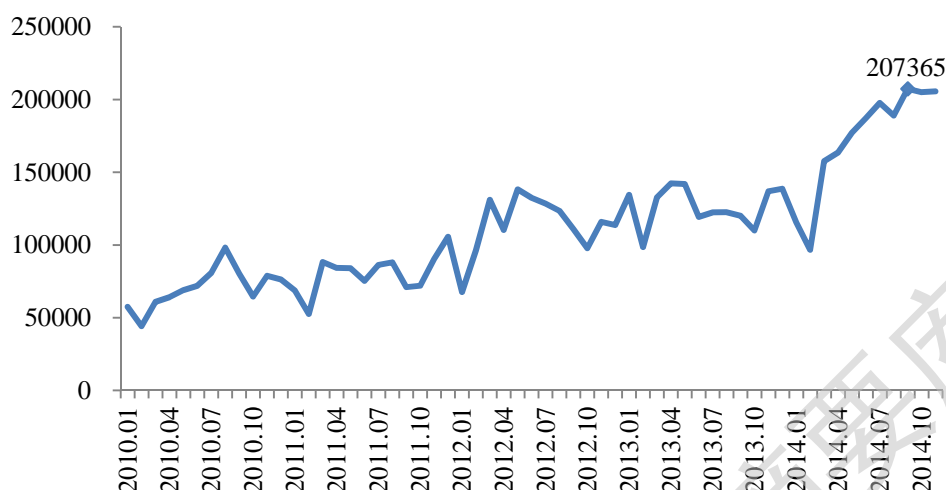


图 1.2 2010-2014 年全国银行间质押式回购交易规模统计

数据来源: 根据中国人民银行官网统计数据汇总统计

单位: 亿元

中国银行业改革的目标之一就是要将商业银行改造成为真正的商业化主体。经过近 20 年的探索, 商业银行逐渐走上市场化、商业化道路, 经营目标明确, 预算软约束逐步硬化, 然而盈利性与稳定性冲突的经典问题也随之而来。尤其当 2013 年六月份资金市场出现异常波动后, 银行同业业务更备受关注。

## 第二节 研究意义

同业业务之所以受到密切关注, 原因在于同业市场不仅是商业银行融通资金的场所, 也是通过资金项目交易获取利润的平台。其对商业银行的重要意义主要体现在:

### (1) 突破信贷监管的限制, 节约资本占用

2010 年以来, 严格的贷款规模、存贷比等信贷指标控制, 进一步限制了商业银行的资本运用, 尤其对资金吸储能力弱的中小银行压力更为突出。而发展银行业同业业务一方面可以通过资金比较富裕的大型商业银行与比较紧缺的中小商业银行形成良好的互补缓解资金配置不均匀的困境, 另一方面通过表内资产和负债的表外化降低了资本占用。在资本的硬约束下, 大力发展同业业务, 将能有力缓解资本压力, 推动商业银行经营战略和业务转型, 并能一定程度上促进资金向实体经济流动。

## （2）拓宽收入渠道，创新利润增长点

在行业利润不断下滑的形势下，同业业务可以拓宽商业银行的收入渠道，降低商业银行对存贷利差收入的依赖性。2014 年 12 月份，银行间市场同业拆借和质押式债券回购月加权平均利率均为 3.49%，分别比上月高 0.67 个和 0.70 个百分点，在 2010-2014 年间，银行间质押式回购交易的加权平均利率最高曾到 6.82%，同业收入成为重要的利润增长点。此外，同业业务收入使用税收政策优惠，能进一步提高商业银行的盈利能力。如同业资产的利差收入属于金融机构往来收入，按照中国的税收政策可以免征营业税，其税收成本明显低于存贷款利差收入。

同业业务的快速发展在给商业银行带来重要利益的同时，也不可避免地产生负面影响。

（1）同业业务加剧了金融脆弱性。随着金融危机的深化发展，我国经济增长进入新阶段，实体经济从外部市场需求取得的收入规模持续下降。与此相反，经济增长的惯性仍然存在，增长惯性形成的各种投资性需求、交易性需求等资金需求要求金融系统继续提供资金资源。市场的倒逼一方面迫使央行增加基础货币投放，尤其在欧洲央行很快启动新一轮量化宽松的国际形势下。另一方面，实体经济的资金饥渴推高综合借款利率驱动金融机构借助同业业务创新等手段逃避管制措施，从而增加金融风险。

（2）现有的流动性管理框架易造成银行间流动性紧张。如 2013 年六月份资金市场异常波动而备受关注，这次“波动”在很大程度上源于银行的资产负债结构引发多轮震荡冲击。以同业负债为主的负债快速扩张在关键时点的波动性很大，而同业资产与同业负债存在显著的期限错配，快速增长的同业长期资产业务需要稳定性差的短期负债业务支撑，在这种资产负债错位结构下，轻微的流动性冲击会造成很大的流动性波澜。

同业业务过快增长和快速集聚的风险已经引起监管部门的高度重视，在“107 号文”下发之后，银监会对银行同业业务的整顿也正式启动。2014 年 5 月份在五部门联合下发 127 号文后，银监会又发布了配套性文件 140 号文，明确了商业银行法人总部在同业业务中的职责，并要求商业银行于 2014 年 9 月底前实现全部同业业务的专营部门制经营。

127 号文的出台是对近年来银行同业业务影子银行化发展的集中纠偏，意味

着同业业务偏重投融资的传统创新模式难以为继。在业务规范和监管的挤压下，商业银行在传统同业业务上的盈利空间和相对优势已经感受到了压力，而要保持未来的竞争优势和盈利能力，商业银行在加强同业业务风险控制的同时，也需要探索新的业务模式来维持、发展同业业务。通过同业业务创新，拓宽同业间业务合作领域、合作方式，丰富产品，通过各银行的优势互补，共同服务于客户的多样化需求，提升中国商业银行综合服务能力。

### 第三节 研究构思

基于同业金融业务对银行的重要性，本文以招商银行为案例，分析商业银行同业金融业务的发展战略。首先，梳理近年来国内外文献，系统的归纳、总结和已有的银行同业金融业务研究成果，确定研究主题和构建论文的研究思路、模型和相关命题，为进一步的调查和实证研究提供基础。其次，在以往研究基础上结合咨询具有多年银行同业业务经验的专家意见，界定同业业务的概念、内容，进而分析国外发达银行同业金融经营模式，并以兴业银行与民生银行为例，进一步分析内资行同业金融发展现状和模式。最后，本研究聚焦于招商银行同业金融发展模式，通过对业务现状和发展模式的分析，概括出基本特征和存在的主要问题，在此基础上提出系统提升招商银行同业金融业务的发展战略和路径方案。

### 第四节 论文框架

按照研究思路，本研究全文分为六章，具体如下

第一章为绪论。主要介绍本文的研究背景、研究意义、实践意义、研究构思与论文框架，提出本文所要研究的中心问题，概括全文的思路和架构。

第二章为基本概念与文献综述。在对国内外已有文献收集、梳理和归纳的基础上，对银行同业金融业务的研究状况进行了简要评述，为后续的研究奠定基础 and 提供理论依据。

第三章为国内外银行同业金融的模式与经验。在文献回顾的基础上，对国内外银行同业金融业务的模式进行分析，且分别选取了国内外银行同业金融发展的典型案例，如兴业银行与民生银行，从中总结出经验。

第四章为招商银行同业金融业务的现状和问题分析。首先从组织架构、业务种类、客群情况等方面介绍招商银行同业发展概况，然后对其同业金融业务的发展模式从思路与原则、发展战略、发展模式三个方面展开分析，最后对该模式存在的问题和风险进行讨论。

第五章为招商银行同业金融业务发展路径与模式设计。在上述论述的基础上，依据该模式存在的问题和风险，具有针对性得提出同业金融发展的路径与模式，设计合理的方案。

第六章为研究讨论与结论。基于比较分析，提出本研究的基本观点、创新点，并提出以后进一步的研究方向。

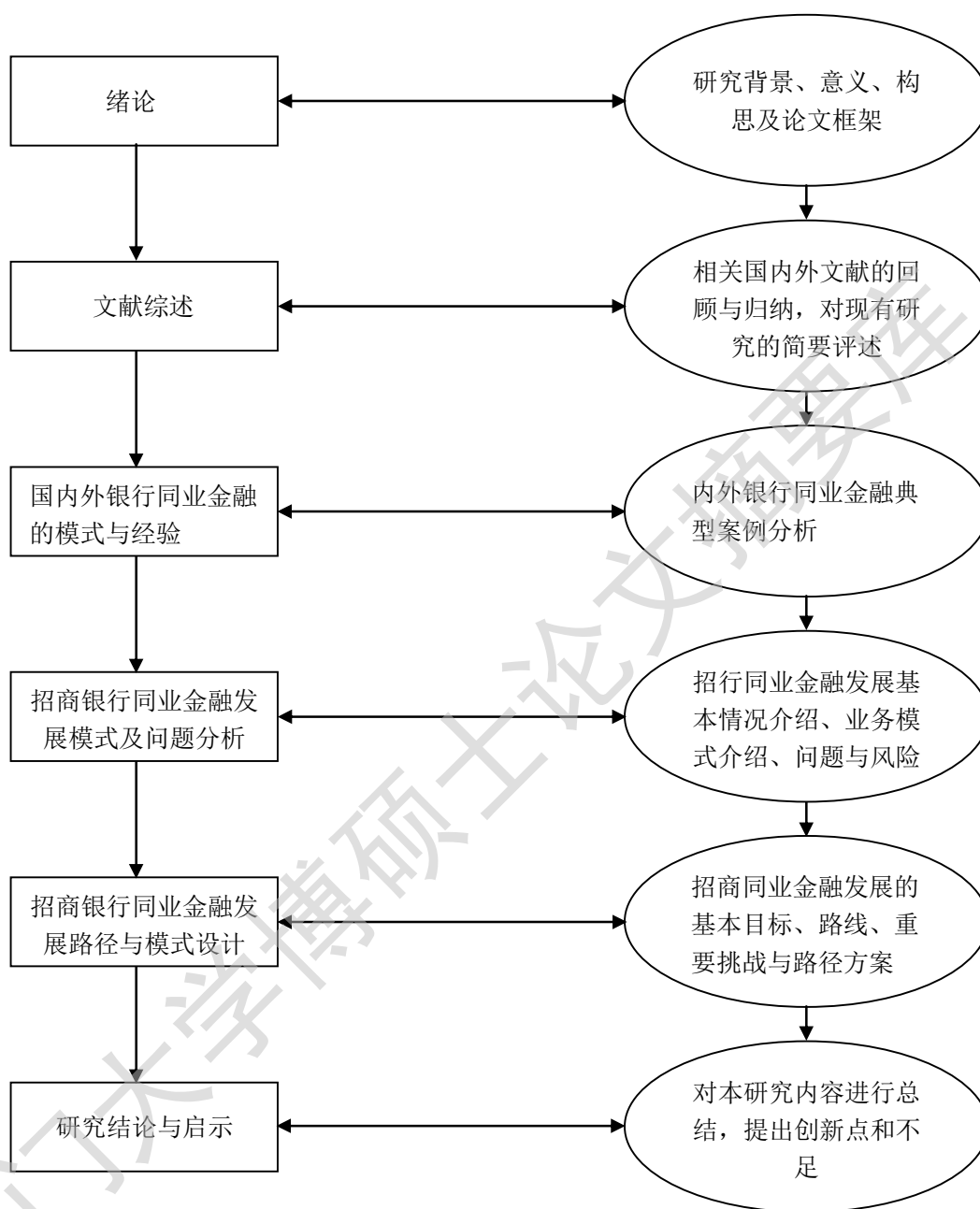


图 1.3 本文的内容框架



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.